

## 〈論 文〉

## 株式会社 贈答の富士 ーギフト業界の広域卸としてオンリーワン企業を目指すー

加 藤 玲

(北海道中小企業総合支援センター相談担当部部长)

「釧路」 霧の幣舞橋や丹頂鶴、釧路湿原など、釧路を語る言葉には事欠かない。しかし、200 海里漁業専管水域制定による北洋漁業からの締め出しや太平洋炭坑の閉山など、近年では、釧路が抱える産業の衰退が問題になることが多く、その影響が釧路全体の活気に大きく影を落としている。その中で、ホームセンター業態で躍進するホームック株式会社や大型書店コーチャンフォーを展開する株式会社リリアブルなど、北海道そして全国へと飛翔した企業を輩出しているのも釧路の地なのである。

「株式会社 贈答の富士」北海道から全国へと販売網を拡大し、全国へギフト商品を翌日配送ができる流通システムを構築したギフト卸売企業である。この贈答の富士も創業の地が釧路であり、しかも期せずして、前述したホームックやリリアブルの経営基盤を築いた代表者と学校が同窓なのも非常に興味深いところである。

現在、贈答の富士は札幌に本社をおき、創業地の釧路支店の他、東日本支店と郡山物流センターを郡山に、西日本支店と近畿物流センターを京都に開設し、ほぼ全国を網羅した展開を行っている。昭和 47 年に創業して 40 年にも満たない企業が、現在では、全国展開する唯一のギフト卸売業として関連会社 6 社と合わせたグループ全体の売上が 50 億円に達するまでに成長を遂げた。

この贈答の富士における経営拡大の軌跡と、北海道から全国へ展開していった経営戦略について見ることにする。

### 1. 贈答の文化

「冠婚葬祭」日常的に良く使われる言葉である。慶弔を表す言葉として理解はしているが、詳しい内容についてハッキリしないことも多い。特に、「婚」と「葬」は漢字を見て理解できるが、「冠」と「祭」については心許ない人も多いだろう。冠婚葬祭は、古来から重要とされる慶弔儀式的ことで、冠は元服、今でいうと成人式、婚は結婚式、葬は葬式、祭は先祖の霊を祭る法事やお盆などを指す。今日的には、この 4 つの儀礼だけを指すものではなく、人がこの世に生を受けてから没するまでの一生涯にある節目の慶弔を意味している。この冠婚葬祭、古来からつづく人生に欠かせぬ慶弔の儀礼であることから、長い歴史による習慣や伝統にもとづく日本独特の贈答文化を築いた。

「贈答」その漢字が表現するように、贈り物をいただいたら、何らかの形でお返しをすることを意味する。贈り物のやり取りが双方向になることで贈る人の気持ちを贈られる人も分け合い、お互い相手を思いやる気持ちをもつ意味合いが込められているようである。ほかに、目上の方への献上物として「進物」などがあり、日本では贈り物が態様を変えることで言葉も変わる。現在では贈り物が形式化、簡素化されてきている面があるが、根底には永い文化に培われ、日本人が大切にしてきた相互に心を通わせる意味がある。一方、贈答の訳語にギフト(gift)が使われる。今では日本でも、贈答よりギフトの方が一般的かもしれない。このギフト、give が原義だけにプレゼント(present)よりも改まった感じの言葉であり価値ある贈り物を指す。しかし、日本語の贈答が意味する相手を互

いに思いやることまでは持ち合わせず、単にモノを贈るという行為だけで、日本語の贈答に込められた相互の心の持ち様までは表していない。

このように、贈答という言葉に含まれる贈り物に対する行為の相違が垣間見られる。しかし、贈り物の行為そのものは、古くは古事記や旧約聖書にもその記述があるように、時が流れ、歴史が変わっても、贈り物がもつ心理的な影響力は不変である。それは、古今東西、贈り物は、贈り主が使用者となるのではなく、あくまでも使用者は受け手であり、その行為には、感謝やお祝いの気持ち、弔意、励ましの気持ちなど、贈り主の様々な感情が込められ、一つ一つの行為に人間の営みが包含されていることである。そして、日本人の贈り物好きは自他ともに認めるところである。

## 2. ギフト市場の特徴

### 〔実態がつかめない〕

一口にギフト市場というが、ギフト市場の全体像をみるのはいささか難儀する。それは、贈り物が持つ特徴に起因する。原因の一つにギフトの機能がある。ギフトは、商品を購入した贈り主とこの商品を贈られた使用者とが異なる。はじめからギフト目的の購買であれば市場の把握は比較的やさしいが、一端、購買された商品が、購買者のモノか、購買者を経て贈られる側の手もとに渡ったモノかは把握のしようがないのである。このため、ギフト市場の把握が非常に困難となる。

さらに複雑にしているのがギフトとなる対象である。ギフトになるのは、モノ、サービス、行為など、贈り主の考え次第で如何様にもなり、金品を問わずあらゆるものがギフトになり、非常に広範囲で特異な状況がある。一般にギフト市場を表すには、ギフトの行為に相当する品物である種々の商品やイベントを統括してギフト市場という。市場規模は、各種小売業（百貨店・スーパー・専門店等）や専門店（装飾品、化粧品、雑貨、文具、玩具等）の各種統計と重複しており、正確には把握しずらく、企業ベースでも商品ベースでも実態を知ることが困難である。このため、信頼のおける公的統計

が存在しないのが実情で、市場規模の金額も、6兆円であったり10兆円、さらには17兆円など、その金額が3倍の開きにもなるバラバラな数値が示されている。贈答の富士が標榜するギフト卸売業なるものも日本標準産業分類には存在しない。

### 〔市場の多様化〕

古くから百貨店がその豊富な商品数やブランド力によりギフトの購買先として認知されてきた。そして新しい流れとして、昭和40年代後半からギフト専門店が出現する。このギフト専門店は、店舗販売でありながらカタログによる販売を主体とするギフトの店舗である。取扱商品としては、雑貨小間物、生活用品、食品など、ギフトがもつ特性そのものと同様に千差万別の商品を扱っている。これらの業態に加え近年では、量販店の参入や通信販売、インターネット販売など、ギフトを取り扱う先の多様化が進んでいる。

さらに従来は、お中元・お歳暮などの慣習的な需要が主体であったものが、景気後退や虚礼廃止が進む中でギフトの売上は減少傾向が続いている。反面、最近ではバレンタインデー、クリスマス、誕生日、結婚記念日など、個人的な生活行為の中でのパーソナルギフトが重きをきてきており、成熟市場であるギフト市場の中で成長分野として期待されている。このように、ギフトを対象とする生活行為が多様化したことで、これまでの食品や雑貨類、リネン類といった家庭向け商品から、趣味用品や旅行券などの個人を対象とした商品もその対象となり、ギフト市場は、きわめて多様化の様相を呈してきている。

## 3. 描けないシナリオ

### 〔開業の契機〕

戦後の経済復興をエネルギーの面から担ってきた石炭産業。昭和30年に入ると高度経済成長のもとで石炭は「黒いダイヤ」とよばれ最盛期を迎える。しかし、エネルギー革命を転機として30年代後半には、早くも合理化とコスト削減を迫られ、次第に減産の途をたどることに

なる。石狩、筑豊に次ぐ国内3位の埋蔵量を誇った釧路炭田も、30年に入った頃から炭鉱の閉山が現実のものとなり、昭和も40年半ばになると44年には本岐、45年には雄別、尺別、上茶路、然別と釧路各地の炭鉱閉山が相次いだ。

贈答の富士がギフトの店舗を釧路に創業したのは昭和47年のことである。実はこの創業に石炭産業の斜陽化が大きく影響していた。社長の石川氏は、当時、従業員4～5人の新聞販売店を経営しており、販売地域がまさにこの炭鉱地域であった。40年に入り釧路周辺の炭鉱が閉山に追い込まれていく中で、炭鉱従事者は閉山により蜘蛛の子を散らすように地域を離れていった。炭鉱の閉山は、新聞の読者たる住人の多くが一瞬にしていなくなるという、新聞店にとっては市場の縮小ではなく市場の消滅にも等しいものであった。この状況で、当然のように新聞販売店の経営も行き詰まっていく。

経営環境が劇的に変化する中で、石川社長は経営者として大きな経営転換の決断を迫られた。結果、閉山により経営基盤そのものがなくなる状況からの脱出を託したのは、新聞の拡販で使われていた景品であった。従来から新聞の拡販方法では、拡張員が戸別訪問して購読者を勧誘する手段に景品が使われていた。(ただし、公正取引委員会において平成10年8月以前は、景品による新聞の購読勧誘は法律で禁止されていたが、同年9月から禁止が解け、現在は取引価格の8%又は6ヶ月分の購読料金の8%いずれか低い金額の範囲で認められている)。この拡販で使っていた景品の知識を頼りにギフトの専門店へ転換したことで贈答の富士が誕生した。

ギフト専門店という業態が誕生したのが全国的に見ても昭和47年前後といわれ、ギフト専門店としての贈答の富士はパイオニア的存在であった。この時期は、商業を取り巻く環境の激動期と重なる。30年代から出店しはじめたスーパーが急激に成長し、40年の後半にはスーパーの売上げシェアが百貨店のシェアを上回る。47年には、ダイエーが三越を抜いて小売企業売上ランキングのトップになった。翌年の48年には百貨店法に代わって大規模小売店法が制定され、49年にはセブンイレブンの1号店が開店

した。つまりこの時期、小売の業態が百貨店からスーパーへと主役が交代し、CVS（コンビニエンスストア）がまさにスタートした時期と重なる。そしてそれは、小売業の変化はもちろんのこと、流通業全体が近代化のもとで多様化していった時期なのである。ある意味、参入の契機が経営の行き詰まりの打開にあったにせよ、社会の変化のもとで時代が流通の変化を欲し、その環境に贈答の富士が期せずして参画することで時代の流れを共有したのであった。

### 〔ギフトの小売〕

ギフトには個人ギフトと企業ギフトの2つの市場がある。ギフト専門店が対象とするのは個人ギフトの市場で、しかも、お返し文化に立脚している。贈答の富士が開業した当時、売上の半分は春の新入学時期に集中し、残りの売上は全快祝いや葬儀関連であった。つまり、祝儀や香典に対する返礼としてのお返し、贈答の「答」による行為を主たる市場としていた。

その昔、お返しをするためには、贈り主が自ら贈答品を購入して自らが相手先へ持参した。そして、例えばタオルを贈るときには衣料品店に、瀬戸物を贈るときには陶器店に贈り主自らがそれぞれの店に足を運んで品物を購入するのが当たり前だった。都市部ではデパートで事は足りるが、それでもデパート内の各売場へ足を運ばなくては贈りたい品物は購入できなかった。この不都合を解消し、贈答品として対象となる品物を一カ所に集約したのがギフト専門店である。消費者の購買目的に合わせた業態化であり、贈答の富士は、このギフト専門店から出発した。

当初は、営業活動の主体を外商においた。今でも新聞にはお悔やみ欄があるが、昔は赤ちゃんが生まれれば新聞に載った時代である。それらの情報をこまめに集め、リストアップしたお宅を戸別訪問する営業方法をとった。今では、個人宅への訪問対応が厳しくなり玄関先で断られることがほとんどのケースである。しかし、昔は警戒感もなく玄関先に限らず居間にまで上げてくれた良い時代であった。これによりお互いのコミュニケーションも取れ、信頼関係のもとでより積極的な営業活動もでき、販売方法の

独自性にもつながっていった。例えば、お祝いの返しは、香典とは異なり贈り主がバラバラに持ってくる。しかし、お返しはお祝いをいただいたその都度、買いに行くのが面倒でもある。そこで石川社長自身がお宅に伺い「1万円をもらった方にはこれにしましょう、5千円の方にはこれにしましょう」と、お返しの品物をアドバイスする提案営業を積極的に展開した。お産返しは、産後21日の日明けから返す習わしになっていたのですが、この日明けの何日か前に電話を入れる。そのときにはお返しの数がほぼ確定しているので品物を用意できる。さらに、その後追加になったら1個でも届けられるように、きめ細かな対応を心掛けていった。このような営業形態を取るところは、当時としても皆無であったし、相手にとってもこれまでの品物選びや購買場所の問題など煩わしさを解消できる便利さがうけて、売上げが伸張していった。

#### 〔小売から卸売へ〕

ギフト専門店の開業後1年間は、新聞販売と並行して経営を行っていた。そして1年後には、新聞販売の経営に見切りをつけ完全にギフト専門店のみの経営に特化することになる。しかし、ギフト専門店をやっていく上で何が起ったかという点、ギフトを扱う卸がない問題にぶち当たった。最初の頃、ギフトとして対象となる商品は、食品や雑貨、リネン類などはなく、ほとんどが瀬戸物、漆器、ガラス、金物であった。しかし、瀬戸物は瀬戸物卸、金物は金物の卸というように、贈り主が希望する贈答品を求めて取扱い店を回る悩みと同様に、ギフト専門店も瀬戸物の注文が来たら瀬戸物卸に、金物が来たら金物卸にと、いちいち注文のたびに各の卸を回らなければならなかったのである。このため、自らの不便を解消するために小売をしながら片手間で卸売の方にも手を付けていった。これがギフト専門店をはじめて3年目からの年で、現在のギフト卸売業のスタートとなる。その後、対応できる卸がない環境で、贈答の富士の卸としての取扱量が徐々に大きくなり、卸売業へ専門化していった。当初は、ギフト卸売業そのものが全国的にも珍しい存在で、ライバルとなる

ような直接的な競合も少なく、陶磁器卸や金物卸がライバルであった時期である。

そもそも、ギフト専門店は地方における業態である。都市部では一般的にデパートがその購買目的にかなった機能を有していたが、地方にはデパートがないことからそれに代わる役割をもつギフト専門店への需要が地方には存在していた。取引の対象とする店舗は、ギフトを扱っていてもいい店舗で、地方では奥さんが店番をする雑貨店や瀬戸物や金物を売る店舗、プロパン販売店、さらには布団店などが対象となった。また、当時は地方にはまだ大型スーパーがない時代で、ほとんどの消費者は、このようなお店に行ってギフトを購入をした。今では考えられないが、このような店舗で年間200～300万円程度も仕入れてくれたという時代であった。

## 4. 拡大の軌跡

### 〔取扱商品の変化〕

当初、陶磁器や金物が主体であった贈答品も、時代の変化に呼応してその種類を広げ、繊維類が加わり、それから食品が加わってきた。今でこそ、ギフトの定番となっている食品であるが、全国ではじめてギフト業界で取扱ったのが贈答の富士である。それは、商社に勤めていた石川社長の兄から「東京周辺ではお返しを食品でもするようになった」という助言を受けて、食品の取組をはじめたのが契機であったという。最初は、その兄の商社を通して経節の扱いからスタートをした。

当時、食品のギフトは、その多くがデパートでしか取扱われず、しかも、季節もお盆と暮れにしか扱っていなかった。このため、メーカーとしては常に売れ残りに対するリスクがあることから商品価格を高く設定せざるを得ず、結果として、食品ギフトが高額になっていた。贈答の富士は、お歳暮やお中元のギフトに食品を投入するとともに、お産返しや全快祝いなどにも持ち込んだ。ギフトを販売するデパートは、盆暮れなどのギフトシーズンが終れば売場を撤去し、残った品物は返品することになる。しかし、贈答の富士は盆暮れの季節限定ではなく、お返しとして食品を年間を通して扱った。このため、

メーカーも返品の手配がなくなり、贈答の富士に対してヘッジをかけられるようになる。この贈答の富士とメーカーの関係により相互の補完関係ができることで、メーカーに対する取引条件も有利になり、値頃感のあるギフト商品として提供できるようになっていった。取扱い当初は、今のように生鮮ではなく、乾物や缶詰、海苔など、賞味期限も長いものがほとんどで、食品特有の鮮度管理などをあまり考慮する必要のない商品で占められていた。

### 〔北海道戦争〕

贈答の富士は、設立して20年が経った平成4年、それまで釧路にあった営業本部を全道展開のもとにその機能を札幌に移した。そして、翌年に後述する協同組合ニイイチ物流センターを設立し、ギフトの物流ネットワークを北海道全域に張り巡らした。この時期、シャディは札幌にあった物流センターの規模を拡張して恵庭に建設をする。北海道におけるギフト市場を二分していたシャディと贈答の富士が、ともに道央圏に物流拠点を設けたことで両者が北海道という土俵の上でぶつかり合うことになった。

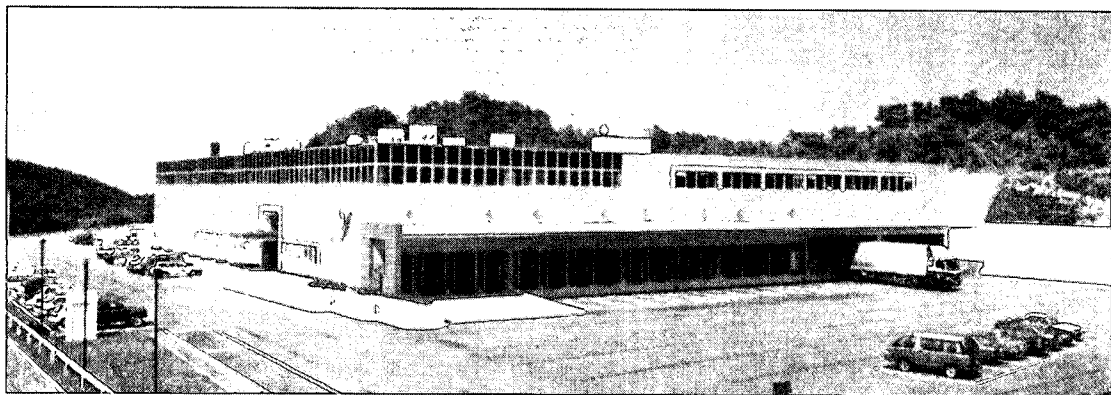
シャディからすると全国的に見て北海道は特殊な市場であった。全国的には、こじんまりと営業をしていた地方卸が、この頃になると全国を領域とする大手に市場を侵食され、多くが力尽きた状況であった。しかし、北海道では、地方卸として贈答の富士がしっかりと地元をおさえて俄然と市場を拡大していた。この北海道において全国で一番厳しい状況を呈するバトルを繰り広げたことから、本州では「北海道戦争」といわれていた。しかし、渦中の贈答の富士自身は、シャディ対贈答の富士という構図をことさら意識せず、自らの市場を守ることに邁進していた。このため、石川社長自身は、端から見て揶揄されているような「北海道戦争」といわれていることを後から知ったという。

では、贈答の富士がシャディを制することができたのは何であったのか。それは価格競争に他ならなかった。それまでギフトで扱っていた商品の多くは、商品に対するこだわりというよりも、どちらかという値引きで差別を付ける

ものが多かった。このため、どうしても競争原理を規定するのに価格が大きく影響した。しかし、全国展開している大手シャディと地方卸の贈答の富士が価格競争の土俵で戦ったとき、常識的には競争に勝利するのは大手でボリュームメリットのあるシャディと思われる。しかし、状況は違っていた。

贈答の富士としては、前述したようにメーカーとの取引関係で良好な基盤づくりがされていた。この関係が功を奏したことはいうまでもない。さらに、これにメーカー側がもつ状況が加わることになる。メーカーにも社内の論理がある。大阪から北海道に攻め込むシャディとの取引で売上が上がったとしても、メーカーの北海道支店の売上には計上されない。計上されるのはシャディ本社のある大阪であり、北海道支店の成績にはならない。しかし、贈答の富士の売上であれば、取引のある北海道支店の成績に直結することになる。シャディは、支店にとってみれば招かざる客になり、逆に贈答の富士にとっては、支店と利害が一致することで共通の競争相手になる構図ができた。北海道においては、これまで贈答の富士が築き上げてきた基盤がしっかり根を張っていたため、この関係を活用してメーカーから有利な取引条件を得ることで販売競争を制することができ、北海道戦争の勝者になることができた。

さらにもう一つ、この対戦で気づかされたことがあった。それは、戦い相手のシャディが実はフランチャイザー（F C本部）であって、贈答の富士は卸売業であることである。F C本部のシャディは、フランチャイズを基盤とし、フランチャイジー（加盟店）に対する商品供給に責任をもつ。しかし、贈答の富士は、シャディと同じギフトを扱っているがこちらは卸売業である。勝負できる土俵は広い。いつしか、業界の違いを忘れ、同じ土俵で戦おうとした勘違いを自らが冒していたことに気づくことになる。このことが契機で、贈答の富士は、本来のギフト卸売業への立ち位置と機能付を鮮明にしていけることになる。



贈答の富士本社（ニイイチ物流センター）

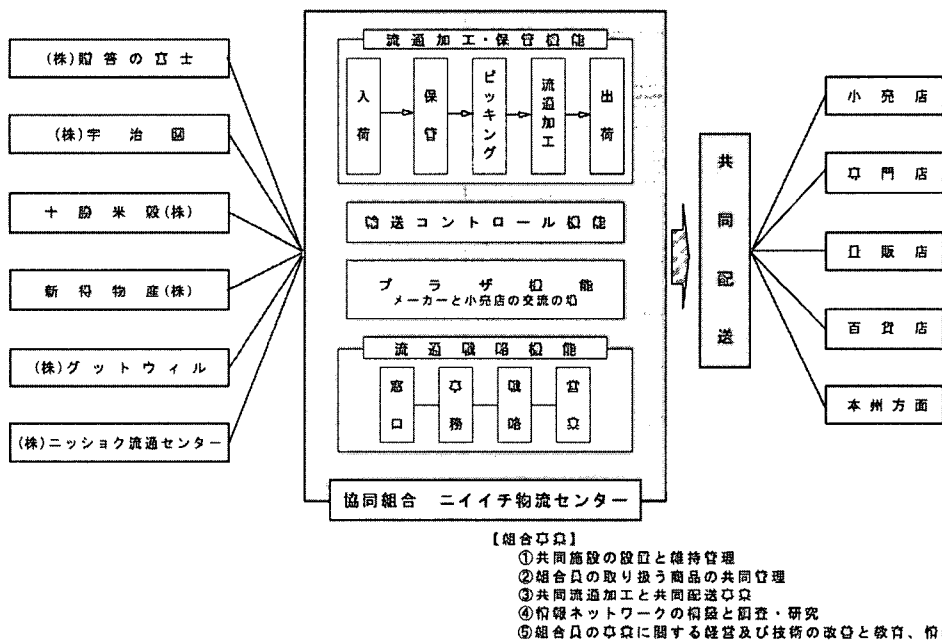
### 【ニイイチ物流センター】

事業拡大を続ける贈答の富士は、物流拠点の倉庫を札幌に置いていたが、この倉庫は、民間倉庫業者からの賃借であった。事業展開を考える上で、物流の要となる倉庫が自社のコントロール下におかれていない戦略上の不都合や、事業拡大に伴う倉庫使用面積の増加などの経費負担増に直結する問題が露呈してきた。

このため、北海道における基盤強化と将来への布石として自社倉庫の設置が必要条件であるとの判断から、倉庫建設へ向けた検討をはじめた。当初、検討段階では、自社のみの倉庫建設を目指していた。しかし、時を同じくしたこの時期に、タイミングを合わせたように国が物流円滑に向けた施策を打ち出したのである。それは、中小企業者が行う流通業務の効率化のための措置を促進することを目的とした「中小企業流通業務効率化促進法（略称：物流効率化法 平成4年5月施行）」で、贈答の富士は、この施策を倉庫建設のための後押しになると確信して施策導入に向け素早い行動に出た。この施策導入の一番のメリットは、物流効率化法の認定を受けることで中小企業総合事業団（現：中小企業基盤整備機構）と北海道による高度化融資制度を活用できる点にある。この高度化融資制度は、中小企業者が組合等を組織して、認定計画に基づき実施する事業に対して、融資割合80%まで無利子融資等を受ことができる施策である。まさにグッドタイミングのこの法律活用に向けて贈答の富士は舵を切った。贈答の富士は、

取引関係のある函館、帯広、新得などのお茶、米、麺類、婚礼・仏事用商品のメーカーや卸売業6社で事業協同組合を設立した。6社はそれまで札幌に物流拠点をもっていないことから、事業拡大のための共同の物流拠点を札幌に建設する思惑で一致し、速やかに事業推進を図っていく。この結果、贈答の富士を中心とする相互の取引関係という利害関係をより強固にするとともに、個々の企業の事業拡大発展を目指した組合員6名という結束も固い少数精鋭組織となって事業へ邁進していった。

物流効率化法は、全国で2番目というスピードで認定され、高度化融資を導入してストック機能と最新のデジタルピッキングや配送機能を備えた共同の物流センターが、札幌市豊平区真栄に平成7年2月にオープンした。同時に贈答の富士は、名実ともにこの地に本社を移し、全道展開への確固たる足固めをすることになる。そして、このセンターがシャディとの北海道戦争を制する原動力になっていくのである。さらに、物流効率化法を活用したセンターの建設は、倉庫機能だけに止まらずトータルな物流ができる装置を施したことにより、未来へ飛躍する礎石になった。贈答の富士としてこのセンターが、以降、事業展開の戦略的拠点となっていく足掛かりがこの時期に創られた。



ニイイチ物流センターの共同化事業の内容（高度化事業計画時）

## 5. 新たなビジネスモデル

### 「市場が消える」

贈答の富士は、札幌に物流センターを建設するとともに本社を移転して将来への事業展開へ基盤作りをすすめた。その一方で、シャディとの北海道戦争を制し、北海道におけるギフト市場への盤石な体制づくりが整ったかのようにみえた。しかし、ここに環境変化の大波が北海道のギフト市場に押し寄せる事態に直面する。

贈答の富士が顧客としたギフト専門店を主体とするギフト市場の形態は、有店舗カタログ販売が基本であった。そして、このビジネスモデルを創ったのがシャディである。このビジネスモデルが北海道において崩壊の様相を呈してきてしまった。有店舗カタログ販売は、店舗でありながらカタログで販売を行うことが主体となる。どちらかというと店舗で商品を選ぶのではない。店舗にはディスプレイのために商品を陳列するが、基本的にはそこで商品を選ばせるのではなく、カタログで商品を選ばせる。このため、外販が主体になってくる。

しかし、この時期に大きな波が押し寄せた。これまで、贈答の富士の売上の主体は、ギフト専門店への販売で占められていた。このギフト専門店による販売形態では、個々の家庭に生じる子供の誕生、家族の法事、婚礼などの冠婚葬祭のタイミングで顧客と接点をもつことができてきた。そして、この機を捉えて営業を積極的にかけられてもいた。しかし、この行為が非常に困難になってしまったのである。これに大きく影響したのが個人情報保護法である。それまで比較的簡単に入手できていた個人の情報が、法律の施行によりなかなか入手することも活用することも難しくなった。このため、従来型の冠婚葬祭に重きをおく営業継続が困難になってしまったのである。

この結果、ギフト市場のあり方自体が北海道で急変し、経営の軸としていたギフトショップの存在が市場において次第に希薄になってしまった。そして、攻防して守り抜いた北海道における従来型のギフト市場の7割が消えてしまう事態に陥ってしまう。

### 〔機能分担〕

以前は、小売店も規模が小さく、店舗の展開も地域に限られていた。このため卸は、北海道であればせいぜい北海道だけの地域を対象にして十分に経営が成り立っていた。しかし、流通の世界は、大型スーパーなどの大型量販店が全国規模に拡大したことから、地方卸が衰退し、広域の卸が発生することになる。特に食品卸ではこの傾向が強い。全国に店舗展開をする大型量販店が商品供給を地域ごとにそれぞれの卸から仕入れることは非常に手間暇がかかりコストにも影響する。当然、一社の卸との取引で済ませれば合理的である。この流れのもとで卸は、次第に自社の拡大や地方の有力卸を自社内に取り組んで大きくなっていった。従前のように地方の小さい商圈だけで商売をやっている卸では相手にされなくなり、食品卸が一斉に全国区になるのである。

食品卸は、大きい量販店との取引では定番商品を在庫しておけばいい。そして、卸ごとに特定のメーカーとの付き合いができ、得意メーカー商品が確立することで定番商品には強くなる。しかし、ギフトは、一社の定番だけでは成り立たない。ギフトは品数も多く、種類もバラエティに富む。これらの需要に応じるためには、相当量の取扱商品と在庫が必要になる。食品卸は全国展開となり、このようなギフト特有の品揃いが得意となった。しかも、大きくなった食品卸にとって全体の取引量に占めるギフトの販売量は決して多くはなく、ギフト単体で利益を上げることが非常に難しくなっていったのである。ほとんどの食品卸は、ギフトで赤字を背負い込む経営を強いられていた。贈答の富士は、ほぼ全メーカーとの付き合いがあり多彩な商品構成が可能で、しかも、北海道で唯一オールシーズン食品ギフトを潤沢に在庫をしている。この機能を発揮して食品卸がもつ赤字のギフト部門を贈答の富士が引き受ける。食品卸は取引に関与するがその取引は帳合いとなる。(帳合は、帳簿上で商品の所有権だけを取引する。食品メーカーなどが小売店に商品を納入するまでには複数の卸が介在することが多い。この中間業者間の実際の商品の流れを省くことで、保管・流通

費の削減につながるため、帳合が定着した。)食品卸は、自分たちの赤字を富士に振って、利益は大きく取れないまでも自分の顧客のギフトは確保できる。そして、自からは在庫がなくても良く、経費もかからず利益が確保される仕組みができる。こうして、商品供給全般を贈答の富士が行う構図が北海道で構築されていった。このことにより、次第に大手量販店からの取引依頼が増加し、取引の主体が大手量販店へとシフトをしていった。

さらに、地方の小さな店舗への対応も機能分担をする。ギフトの取扱量が確保される先は、贈答の富士が直接取引を行う。しかし、月数万円程度の売上しかない地方の小さな店に経費を掛けて行くことは非効率である。そこで贈答の富士は、地方の小さな店に取引関係がある食品卸に商談と売上金回収を依頼する。依頼された卸は、小売店との日常の取引関係の中でこの行為は決して負担になるものではない。そして、全道に物流のネットワークをもつ贈答の富士が物流を分担し、ここに機能分担が成立することになる。

このような棲み分けによる相互補完ができたことで、メーカーからは有利な取引条件を引き出すことができるようになり、メーカー品の取扱いに強みを発揮することができるようになった。さらに、強い基盤構築は企業意識の変化をもたらし、取引関係に対する贈答の富士としての立ち位置を鮮明にしていっていった。そもそも贈答の富士は、ギフトの卸売業ではあるが、形成間もない未成熟であった業界をリードしてきた先駆者であるという自負がある。さらに、贈答の富士はこの時期、メーカーと小売店を単につなぐ卸売業としてだけの志向はしていなかった。このため、贈答の富士を単に全体の中の一卸としてしか意識しないメーカーとの取引は行わないという強い不文律を確立していく。「うちが全ての小売店や全てのメーカーと取引をするわけではない。当然、取引でうちが全部選ばれるとも思っていない」という石川社長の言葉のもとで取捨選択の基準をもった。この価値観を共有できるメーカーとは、「北海道を任せよう」という責任の名のもとでメーカーからのいろいろ



るな要求を受け入れるし、また反対に、贈答の富士も要求する関係ができていった。「それができないなら、他の企業と是非やって下さい」と言い切る。「5%でやってくれといっても受けない。うちは10%いただきます。その代わり販売に対する責任をもちますと声明する。基本的にはうちには委託という言葉はない」と言い切れる企業ポリシーが明確となっている。逆に言えば、「北海道のギフトを任せろよ」と言っただけで、主義主張が合うメーカーとは喜んで取引をする姿勢を保持しつづける。

### 【宅配の浸透】

宅配は、ヤマト運輸が昭和51年に開始した宅急便がはじまりといわれている。50年代後半からは、コンビニエンスストア（CVS）での取扱い、宅配地域の拡大、大手輸送企業の参入などを契機に宅配が急成長をする。この環境がギフト市場に宅配の浸透を即していくことになる。しかも、全国に先駆けて北海道では早い時期にギフト配送が宅配を活用した方法にシフトしていった。

宅配は、店舗を商品購買の場から注文を受ける場に位置づけを変えてしまった。贈り主は注文してお金さえ払えば、後のことはすべて任せっきりで完了する。しかし、その注文の行為の後側には、そう簡単な仕組みで商品が届けられるのではない。ギフト商品は、前述したように品数も多く、種類もバラエティに富み、組み合わせも多様で、さらに、シーズンによる片寄も大きい。これに加えて、ギフトを注文する顧客の多くがお得意さんで店舗に対する信頼も厚い。自分が注文したギフトがその他多数の商品の中に紛れ込み、何かしらのミスが発生して届かないとなれば、顧客との信頼関係が崩れ信用問題が問われることになりかねない。如何せんギフトの場合、贈り主はギフトが届いたか届いてないかの確認ができないのが常なのである。結果、大事な顧客を逃すことにもなる。つまり、宅配によるギフトの仕組みは、単に配送を宅配に託したというような単純な構図では捉えられない。ギフトのようにどちらかに届けておいてくれという依頼には、情報を一元化しないと結果効率が

が悪くなる。通常の取引では商品を直接扱うとコストを低く抑えられるが、ギフトがもつ性格から、自らが商品を扱うための経費負担をすることやトラブル発生の回避を考えると、贈答の富士がもつ一元化した機能を活用することで効率的になることが理解しはじめられた。

環境は、食品卸にとって労多くして功少なしであるギフトの取扱から撤退していく流れが加速化していき、一般の卸売業でギフトを扱っていた企業が次第にギフトから手を引いていき、贈答の富士がその販売を引き継ぐ形でギフト市場を拡大していった。そして気がつくと、北海道において専門的にギフトを取扱える企業に贈答の富士はなっていた。

### 【道外進出】

シャディとの北海道戦争を制し、さらには戦略拠点となる物流センターも完成したが、その北海道にギフト環境の激変が襲った。しかし、贈答の富士にとってまだこの時期は、デパートやスーパー等とのギフト取引は限られていた。北海道で起こったギフト市場の環境激変は、これまで築いてきた売上の構図をもろくも崩すものとなった。そこで贈答の富士は、この売上減少を補うために本州への進出で活路を見いだす方向転換をしたのである。

道外進出は、まず競合他社がせめぎ合う東京や大阪にあえて拠点をおかず、その周辺から地盤を固める戦略を取っていった。平成13年に仙台支店を開設し東北地方の市場に進出して本州展開への足掛かりをつける。この東北市場の進出後は、関東を飛び越えて名古屋に支店開設をして果敢に拡大を図っていった。この頃はまだ北海道とは異なり、全国的な市場ではギフト専門店に対する取引が主流を占めていた頃で、当然、贈答の富士も本州へ進出した当初は、従前の北海道で行っていたギフト専門店を中心とした市場に傾注した開拓を行った。そして、市場開拓の努力の結果、北海道での売上減少分を本州市場の開拓努力でカバーできる状況に推移していく。

そうこうしているうちに北海道での売上減少が底を打ち、売上が徐々に増加していく。改善

の原動力になったのが、地元大型スーパー等量販店とのギフト取引の拡大であった。ギフト専門店との取引が急激に減少した北海道では、卸の地殻変動とともにギフト市場から卸の撤退が続いていた。この状況で、卸が撤退した量販店向けのギフト市場に贈答の富士が足場を確実に築いていった。

そして、この北海道でおきていた状況が時間差をおいて本州に飛び火し、徐々にではあるが本州においても量販店等との取引拡大が進んでいった。ところが食品の場合、主力が缶詰や乾物類の時は鮮度管理が重要ではなかった。しかし、次第に商品が顧客志向の変化に合わせて生ものやレトルトなどの半生品に主体が移行していくと鮮度管理が必要になっていく。そして同時に、商品の回転率が重要になってきた。この対策のため、最初に本州進出を果たした仙台支店を福島県の郡山へ南下して支店を開設した。そして、ギフト卸がない九州に戦略的に進出して、郡山と九州の2拠点体制を構築し、これにより、物流の範囲は全国をほぼカバーできるようになった。

この九州に進出したことが、また一つの転機を招き入れることになる。九州の地元大手スーパーと取引が開始され、次第に贈答の富士が九州の地元で認知されだした頃に、取引するスーパーから一つの提案を受けた。それは「私のところとの取引も良いが、当社が加盟する団体を紹介するよ」というものであった。ギフト卸がないために市場が草刈り場になっていた九州に、自らのビジネスモデルを持ち込み、信頼を勝ち得たからに他ならない贈答の富士への提案であった。そして、日本流通産業(株)を紹介されることになる。日本流通産業は、昭和49年に組織された流通機構で、現在では、北海道から沖縄までの地域有力チェーンストア18社と生活協同組合3団体で構成される日本最大のボランティアチェーンである。この本部が大阪に所在していたことで、日本流通産業に参加する滋賀県と和歌山県の有力スーパー2社との取引がはじまることになり、図らずも関西への足がかりを得て事業展開へ弾みを付けることになる。

そうすると、贈答の富士がビジネスモデルの武器としている鮮度管理を主体とする商品配送に微調整が必要になってきた。それはこれまで、夕方までに商品を発注すれば、翌日の午前中までに発注元に配送されるシステムを構築していた。しかし、郡山と九州にある物流センターからでは、滋賀県や和歌山県へはこのシステムで対応しきれないことがわかったのである。このため、将来の事業展開も考慮して九州の物流センターを京都に移し、関西の大口取引に万全な体制を取ることにする決定を下した。反作用として、九州の物流センターを閉鎖したことから、九州の南半分は翌日配送の範囲を超えてしまう事態が発生することになった。しかし、市場規模や関西地域の取引を考慮して、エアーポケットができたとしても、あえて合理的な判断で京都へのセンター移設を決断したのである。

このように、全国展開の行動をみても、従前の判断を変更して素早い方向転換を図る決断力がみてとれる。そして、ここに贈答の富士が標榜する全国を網羅できるギフトの広域卸が実現することになった。

## 6. 戦略を支えるバックグラウンド

贈答の富士には、既成観念にとらわれない柔軟な経営が見て取れる。結果だけをみると、その時々々の経営環境に柔軟に対応して事業が拡大し、現在の企業基盤があるかのようにみられる。しかし、実際には経営の方向に大きく影響するいくつかのバックグラウンドがあっただけで、経営の方向性を決断して、大きく展開をしていく今の贈答の富士がある。

### 〔経営基盤の消滅〕

経営の継続には幾多の試練が待ちかまえている。むしろ、常に順風満帆の経営であることの方が稀である。企業は、社会環境が変化するのにともない経営もその変化に準じた戦略をとることで環境変化に対応し、経営に降りかかる試練を乗り越えて業績の維持に努める。その変化は、時として大小や緩急の差はあるが、贈答の富士にとっては、その変化が急激なものであり、しかも、二度の大きな変化の到来に見舞われた。

一つは炭鉱の閉山、もう一つがギフト市場の激変である。そこにあるのは、時間の流れとともに環境が変化するというものではなかった。炭鉱の閉山は、経営基盤が消滅にも近い激変であり、ギフト市場の激変は、これまでの成功体験がかなわない構造変化であった。この変化に石川社長は、これまでの延長線上にはない全く新たな取組と市場開拓を迫られた。当然、相当厳しい経営判断を強いられながら対応していく。結果として、この経験、決断が今の贈答の富士の経営志向に大きく影響していると考えられる。そして、このことにより、贈答の富士の経営は、いつでも市場の消滅があることを前提においた姿勢が貫かれている。つまり、事業が永遠に継続していくだろうとは考えていない。このための対策として一つの事業へ過度な片寄りをせず、常時、経営の軸を何本か確保することに努めている。この考えをもとに現状、6社で10の事業を展開し危険分散を図っている。「昔は企業30年説とか10年一昔という言い方をした。しかし今は、昔に比べて非常にビジネスモデルの賞味期間が短い。社員には、「今日あるものが明日もあると思うな」と言っている。人は生まれたからには死ぬわけで、当然、新入社員はいつかは退社する。定年を迎えたら大変だ、退社したら大変だと慌てるのではなく、既存のビジネスモデルも終わりのあることを前提に、終わったらその事業を潰さないとならない。だから、どんどん新しい事業を取り込んで賞味期間の終わった事業をどんどん潰していくことをやっていかないと、今後はますます難しくなっていく」という石川社長の言葉が雄弁に過去の経験を裏打ちしている。

### 【セーフティネット】

市場が縮小し、企業がスケールメリットを追う時代は終わり、企業が一つの事業だけで大きくなりつつける前提の繁栄は、今は望むべくもない。当然、これからは新しい展開にならざるを得ない。贈答の富士として考えるその方向は明快である。

これまでは売上の確保が最重要であった。しかし、市場が縮小していく環境では、今年の売

上が1億円だから来年は2億円、再来年は3億円という構図は描けない。売上が増加した分、物流経費もかかり利益を食っていく。売上の増加があまり見込めないなら、与えられた粗利の中でコストを小さくするしかないわけで、これにより収益の改善を目標に据える考えだ。

事業評価の考え方はこうだ。ある事業で昨年2000万円の赤字が出たとする。その事業で今年も赤字が1000万円出たとする。しかし評価は、2年間つづけて赤字であるというマイナス評価ではなく、赤字であってもプラス1000万円の改善と評価するという。特に、新規事業は赤字が先行してなかなか黒字基調にはもっていけないし、このような考えをしないと先行投資もできなという判断が定着している。

これからは、事業のライフサイクルがどんどん短くなっていく中で、事業の態様も難しい環境になる。上向きの事業は良いが、当然、下向きの事業も出てくる。このため、新規事業でも、継続事業でもこの判断のもとで止める事業が出てくるとも想定内である。例えば、巷で焼肉店が流行するといつて100店舗も作ることはしない。焼肉店は10店舗に止め、ラーメン店を10店舗作り、その他の店舗も展開しながら事業の多角化とリスク分散をする。そうすることによって、BSE（狂牛病）が流行しても影響のでる焼肉店だけ10店舗を止めれば良いだけになるという考え方だ。止める事業が出てくることを想定しながらも、新規事業への意欲は旺盛である。贈答の富士の今一番新しい会社が「モロコバー」である。東京代官山に本社をおくファッションブランドで、代官山の他に新宿ルミネと2店舗を展開、将来的にはハワイにも出店する計画だ。ギフト卸売業とファッションブランド、ストレートには結び付きづらいが、関連会社として贈答の富士の事業展開の最先端を行く。この事業、石川社



長の子息が売れっ子デザイナーと結婚したことにそのスタートがある。異分野、新規の取組、まさに、石川社長の垣根なき事業参入の最先端モデルとなっている。

昭和47年に創業し、贈答の富士という社名を冠してこの間経営を行ってきた。これからの事業展開を見据えたとき、例えば株式会社石川というように、どんな事業にでも対応できるような社名に変更することはいとわないという。そこには、贈答の富士という社名にこだわりはなく、事業ありきの考え方があり、そこまで、新たな事業展開に対して強い意欲を持ちつづけている。さらに、財務体質の強固さが贈答の富士の新たな事業展開を後押しする。現在、自己資本比率が80%、基本的に無借金であり、運用する資金も潤沢にもつ。期間的に借入をするが、調達金利は市中金利に比べ低く押さえられ、運用資金の利率は、当然この調達金利を上回り好循環となっている。この内部留保により、ローコストによる経営を実現し、新規投資に対するハードルも低い経営姿勢が作られている。

#### 〔流行は北海道から〕

贈答の富士にとって、経営環境としての北海道が大きく影響している。北海道はよく開拓の歴史が浅く、しきたりや慣習の意識が希薄だといわれる。このため、既成概念にとらわれない新しい取組がいち早く誕生し、北海道で生まれたことが日本中に伝播することも多い。つまり、道民は新しもの好きで、しかも、その行動や行為が過去の慣習にとらわれない合理的な判断をすると理解されている。このため、テストマーケットとしての北海道の位置づけも認知されている。

この北海道における環境の特徴がギフトへ大きく影響しているようだ。会費制による結婚式、葬儀で出される引き物の簡易さ、ギフト専門店の崩壊、ギフト配送における宅配の活用など、これら北海道の合理的精神や生活慣習の違いがギフト業界に影響している。これにより、ギフト市場の新たな価値観が形成し、しかも、北海道がその発信源になっていることが多くある。まだ全体に根付いてはいないが、きわめて慣習

化した行為であった贈答が、社会環境の変化に伴って次第に変質していく中で、北海道の合理性が時代にマッチした結果なのかもしれない。贈答の富士の既成概念にとらわれない戦略や新規事業に対するフットワークの良さなどは、この北海道で培われてきた。そして、物事が動く先にあった北海道の環境が、全国のギフト市場で起こるであろう一歩先を読む経営を実践できる環境にあったことが功を奏している。

## 6. 将来への布石

### 〔北海道物産への思い〕

食品における「北海道」は絶大なブランド力がある。このブランド力に裏打ちされた北海道の産品は、全国の多くの消費者に支持されている。しかしその評価は、素材としての評価であることが多く、評価の範疇に高次加工品は少ない。加えて、製造しているのは圧倒的に中小零細企業で占められる。このため、大手メーカーの大量生産品に比べ商品の品質は勝るとも、コスト面で太刀打ちできずにいる。しかも、全国に販売する業者も流通させる業者も道内には少ない。「北海道には、売れるモノがあるにも関わらずその売り方が悪い。それならば、自分が売りにいく」ことを最大の解決策として、状況打開のために正面から取り組む姿勢を鮮明にする。

北海道物産を製造している大多数の企業は、本州等で開催する北海道物産展や展示会へは自らが出向く。多くの商品は当然のように、素材も良し、美味しく、加えて、ボリュームもあるので売れないわけがない。物産展開催中は、猫の手も借りたい忙しさで過ぎ去るが、その結果としての販売成績はというと、ほとんどの場合、赤字となるのが常だという。多くの人気商品をもつブランド企業は、どちらかという和三顧の礼で呼ばれることもあるが、如何せん、小さな企業は、社長自らと数人の社員を引き連れ、経費の大部分を負担して参加することになる。売れたと実感した結果から往復の飛行機代、宿泊費、人件費などを差引くと、現実の成績は、商品が売れなくて赤字になるのではなく、商品を売るために経費がかかりすぎて赤字になる宿命的な構図をもっている。これでは、せっかく

売れるモノをもって参加したくても参加できない企業も多くなる。

贈答の富士は、自らが売り手に回ることによって、この構図の改善を目指している。北海道中から商品を集めて販売するのは贈答の富士が担う。企業は、自からの商品を提供するだけで済み、売る作業への傾注を減らすことができる。これまでは、物産展に参加するために費用対効果に見合わない多額の経費を使っていたが、経費を最小限に抑えることで売上に見合った黒字化を目指すということが贈答の富士の目標である。中小企業がもつ経営資源の限界を見て取り、ウィークポイントを補完し、北海道の良いもの売り込むことで、卸としての本分を全うしようとする。

「三國ブランド」

北海道物産を売ることの道筋は付けた。しかし、北海道ということだけや素材が良いという商品だけで簡単にモノは売れない。価値あるモノにさらに付加価値を付けブランド化をする。これにより、コスト競争に巻き込まれない商品を提供することを計画し事業化への一步を踏み出した。それは、北海道の食の大使である三國清三シェフとの共同作業である。実行するにあたり、北海道を元気にするために貢献してもらえないかと三國シェフに直談判に赴いた。そこは三國シェフ、計画に共鳴をしていただき一肌脱いでくれることになり、当面は、2人で100

社の協賛会社を元気にさせることに奮闘する計画である。

三國シェフには「美味しいモノに徹底的にこだわって作ってください」と伝えている。そして贈答の富士は、できたモノを単に売のではなく三國シェフと北海道がコラボレーションした上質の北海道産品を消費者に提供するための物流全体を受け持つ。これにより、お互いの得意分野で機能分担をして北海道、そして三國ブランドの「こだわり」を展開する。商品は三國シェフが推奨する推奨品と三國シェフが直接レシピまで作る監修品とで構成し、一品一品、厳格に三國シェフがチェックをして品質の保持に努める。これまで、何点かの試作品を作ったが、例えばカレーは10回のやり直しを経てできた商品はメチャメチャ美味しかったと、自他共に



認めるモノができた。

そして、このこだわりの一品に訴求してもらうための考え方を石川社長がこう説明をする。「中小企業が道産素材を使って作る 130 円の商品があるとする。同様な商品を大手メーカーが作ると 100 円の定価でできてしまう。そして、この定価 100 円の商品は、スーパーでは 85 円の売価で店頭に並ぶ。当然のことながら、85 円と 130 円の商品を見比べたお客は、130 円の商品は選ばない。そこに三國ブランドによる価値付けを行うことで 130 円の商品の背中を押してもらいお客の手にとってもらうことを意図した。そこにあるのは、表層的なブランドだけではない極上の美味しさをもった北海道産品である。そして大多数ではなく、少数の人がこれを買ってもらえばいい。簡単にいうとたくさん売れなくてもいい。なぜなら中小企業はたくさん作れないから。だから価格は 130 円にこだわる。85 円で売るよりも 130 円の方が作る方も売る方も皆が元気になる」と。

一店舗で売れる数は必ずしも多くはない。場合によっては、店舗毎で売れる数は数個単位になることも考えなければならない。しかし、贈答の富士がもつ顧客と物流ネットワークを使えばその数は、個から群となり、全体でみれば販売量は十分に確保できる。そして、1 メーカーが提供できる商品は少ないが、100 社の協賛企業の三國ブランドが結集すれば、店頭に発信力のあるコーナーを設けることができる。さらに、これまではブランド力を維持するためにデパートのみの販売に固執することもしたが、今回は、デパートであろうと、スーパーであろうと、他の量販店であろうと、大事にモノを売ってもらうことを前提として相手先の小売店を選別しないことにした。一番大事なことは定価で売ってもらうことで、作り手も売り手も利益が確保できる仕組みを作り、そして、美味しい北海道を食べたいお客も満足する。結果的に、北海道が元気になる構図を描くことを考えている。

### 〔インキュベーター〕

平成 20 年、高度化事業により取得したニイイチ物流センターの刷新を図った。建設した当

時センターは、デジタル化によるピッキング作業の省力化を行う最新鋭の物流センターであった。しかし今回、この装置を取り払い、ピッキング作業を人の手に託すことへの改革を行ったのである。これまで、物流センターが贈答の富士の躍進に大きく貢献してきたことは皆が認めるところである。センターは、全道展開の大きな武器としての位置づけを与えられ、物流の要の役割を果たしてきた。しかし、ギフト市場の大きな変化に伴い、多くのギフト専門店が退場し、さらに宅配便を使った個配が浸透した。このため、配送も少量個配に比重が移りシステムの変更が必要になってきた。システムの陳腐化を防ぎ更新するには 6000 万円のさらなる投資が必要になるという。それであれば、少量多品種ロットにはむしろ人力が適しているとの大胆な判断で、刷新という言葉とは反対に装置を撤去してしまったのである。

そして次なる展開を図る。それは北海道物産を組織化する事業であり、ニイイチ物流センターの第二期事業として取り組む。北海道には、良い素材を利用して美味しい食品を作る事業者は多い。しかし、その大半が中小零細であることから、美味しいモノを作る技術はもっていても資金がない、後継者がいない等の悩みをもつ事業者が多いのが実態である。これらの事業者に製造スペースを提供して、とにかく美味しいモノづくりに励んでもらう事業の創出である。資金がない事業者には資金を提供する。贈答の富士が直接出資もする。後継者がいない事業者には、贈答の富士が人の派遣も考えるし、人材育成も支援する。物流と販売をアウトソーシングすることにより、製造に特化し、より付加価値の高い商品づくりをしてもらう。事業者には、北海道物産の顔となる努力をしてもらう空間を提供する。さらには、与信や総合的商品提案力をもつことにより、現在そして将来への担保が保証される仕組みを作る。目標は、製造への特化の他に、倉庫・配送機能、集合オフィス機能、総合展示・案内機能をもち合わせ、しかも、この機能が十二分に発揮してできるように経営アドバイス、売り掛け管理、在庫管理、小売店支援などのサポート体制も提供し、目指すは「北

海道物産の総合基地」である。このためには、単に借家業をするつもりはない。構想の主旨は、北海道を元気にするための専門特化と相互補完であり、このため、企業の選考は贈答の富士との関係を重視して進めるという。すでに建物施設の購入も済み、後はスタートを切るばかりである。

道外に進出した北海道の贈答の富士も、巨大な道外市場ではその位置づけはまだ点でしかない。北海道市場は制したが、それは島である北海道が独立した市場を形成し、顧客の行動の特殊性が起因すること多い。北海道で成功したビジネスモデルがストレートに通用するほど道外の市場は簡単ではない。しかも、単にギフトをもって参入しても摩擦が起きるだけである。そこに、贈答の富士が将来へ向けた戦略がある。北海道から北海道物産の卸が売り込みに行く。武器としてもつのは良質の北海道物産であり、三國ブランドである。これを足掛かりに浸透を図り、市場での存在感を増すことを目指している。つまり、北海道物産も扱っているギフト卸ではなく、北海道物産をメインとしてギフトも扱っている総合卸を目指す。

贈答の富士が自社の強みを語るとき、石川社長は「メーカー代行業」という自身の造語を使う。メーカー、食品卸、贈答の富士は、これまで流通や商習慣の環境のもとで、互いがもつ強みと弱みを機能分担をしながら補完してきた。贈答の富士からみれば、強みを発揮できる自社の販売網と機能を最大限発揮することで、流通の機能分担を明確にするための選択と集中を行うことが「メーカー代理業」の意味するところである。そこには、メーカーとも卸ともすべてと仲が良い関係を築き上げてきた贈答の富士の背景がある。インキュベーター機能は、まさに形を変えた「メーカー代行業」を実践する機能を担うことになる。さらに、メーカーの支店運営を肩代わりするような機能を盛り込んで経営戦略の手段とするさらなる展開も視野に入れており、最終的な「メーカー代行業」の完成を目標論んでいる。

## 7. これから

少し以前まで、人々は贈り物の包み紙にこだわりがあった。包み紙は、大手デパートのそれではなくてはならず、贈る人の多少の見栄と贈られた人の開ける時のときめきを共有していた。しかし、デパートが簡易包装紙へと移行し、手渡される前から贈り物の中身がわかるような包装になるにしたがい、包み紙へのこだわりから、中身、つまり何処のメーカーの商品であるかが意味をもつようになった。この影響が贈答文化ともいえる日本の贈り物に対する人々の機微を多少なりとも変化させていったようである。

贈答の富士はこれまで、ギフト市場の変化の中で環境に対応した取組をもって企業経営を行い、今日の基盤を創り上げた。そこには、石川社長が体現し判断をしてきた経営に対する経験則や北海道の地域性が大きく影響しているように思われる。今後、贈答の富士が目指す方向は、決して市場制覇を目指す「ナンバーワン」ではない。市場の縮小が現実のものとなり、経営のスケールメリットが追求できなくなっている状況では、自社のみが大きくなりつつけるという前提の繁栄はないと考えている。だから、付加価値の高い商品を扱える業種を沢山もつ、その一つが北海道へのこだわりであり、北海道にある「オンリーワン」企業を目指すというものである。

石川社長は将来について語る。「私の夢は2つしかない。1つは北海道を元気にすること。もう一つは、かけがえのない若い人達に思う存分働くステージを作り続けること。北海道の元気は私一人では永遠に果たせない夢かも知れないが、若者への第一ステージは、この贈答の富士が提供したい」。

北海道の企業が、北海道をステップに大きくなり、将来も北海道をキーワードにしてオンリーワン企業への成長を目指していく。

## 参考文献

- (社)金融財政事情研究会「業種別審査事典第2巻」2003年
- 南 知恵子「ギフトマーケティング」千倉書房1998年

芳賀久枝「ギフトが分かれば明日が読める」

キクロス出版 2004 年

電通マーケティング戦略研究会「贈る心のマー

ケティング」日本経済新聞社 1987 年